

ANITA REGINA MELLO DA SILVA STAHNKE

A SEGMENTAÇÃO DO ATENDIMENTO NO BANCO DO BRASIL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A SEGMENTAÇÃO DO ATENDIMENTO NO BANCO DO BRASIL

Monografia apresentada como requisito parcial para a
obtenção do grau de Especialista em Desenvolvimento
Econômico da Pós-Graduação em Economia da UFPR
Orientador: Prof. Dr. Huáscar Pessali

CURITIBA

2007

Sumário

1. Introdução.....3

2. Referencial Teórico.....4

2.1. Teoria dos Custos de Transação.....4

2.1.1. Definição e Objetivos da Teoria dos Custos de Transação.....4

2.1.2 . Principais Características.....4

2.1.2.1. Comportamentais dos Agentes.....4

 a) Racionalidade Limitada.....4

 b) Oportunismo.....5

2.1.2.2. Das Transações.....5

 a) Frequência.....5

 b) Incerteza.....6

 c) Especificidade dos Ativos.....6

2.1.3. Natureza dos Contratos.....6

2.1.4. Instituições e Estruturas de Governança.....7

2.2. Concorrência Abordagem Schumpeteriana.....7

3. Sistema Financeiro Nacional.....10

3.1 Composição e principais funções do Sistema Financeiro Nacional.....10

4. Ambiente de Concorrência.....16

5. Banco do Brasil.....20

5.1. História.....20

5.2. Composição Acionária.....22

5.3. Conglomerado Banco do Brasil.....23

5.4. Grandes Números.....25

5.5 Administração do Banco do Brasil.....26

5.6. Segmentação de Clientes.....28

6. Conclusão.....31

Bibliografia

1. Introdução

O trabalho aqui apresentado é parte do estudo cujo objetivo final é a construção da dissertação para obtenção do grau de mestre em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná. O tema que está sendo estudado é a segmentação de clientes realizada pelo Banco do Brasil à luz da Teoria dos Custos de Transação formulada por Oliver Williamson.

O tamanho e a complexidade do mercado bancário, decorrentes do avanço tecnológico e da ampliação do fluxo de recursos financeiros, têm levado as instituições financeiras a buscar alternativas que lhes garantam agilidade, eficiência, competitividade e aumentem sua lucratividade. Os bancos procuraram diferenciar-se com a especialização do atendimento, utilizando a estratégia da segmentação de clientes, que permite definir a indicação de oferta para cada tipo de cliente e antecipar suas necessidades, ampliando a parceria negocial banco-cliente. A segmentação de clientes foi um modelo utilizado pelo Banco do Brasil para lhe garantir eficiência no atendimento dos clientes e atingimento de suas metas, mantendo-o competitivo dentro do cenário de acirramento da concorrência verificado, especialmente, a partir do Plano Real em 1994. Em 2002, consolidou-se no BB a segmentação do atendimento, da maneira como temos hoje, nos chamados pilares negociais: **Atacado**, para pessoas jurídicas com faturamento acima de R\$ 10 milhões por ano; **Varejo**, para clientes pessoas físicas e jurídicas com faturamento até R\$ 10 milhões; **Governo** para órgãos Federais, Estaduais e Municipais, autarquias e Tribunais de Justiça e **Recursos de Terceiros** com foco nos investidores institucionais.

A Teoria dos Custos de Transação tem como objetivo analisar a eficiência do sistema econômico, levando em consideração a forma como são alocados os recursos produtivos e os custos relativos à necessidade das firmas de recorrer ao mercado. Foi Oliver E. Williamson que estruturou a Teoria dos Custos de Transação no livro *Markets and Hierarchies*. Em seu estudo Williamson considerou as características dos agentes e das transações efetivadas entre eles, bem como a natureza dos contratos e as estruturas de governança.

A motivação deste estudo, não sendo apenas o interesse pela Teoria dos Custos de Transação, é buscar aprofundar o conhecimento sobre o Sistema Financeiro Nacional e a operação da intermediação financeira e seu ambiente de concorrência, e entender o Banco do Brasil em sua trajetória até chegar à implementação da segmentação de clientes.

2. Referencial Teórico

Nesta seção apresentaremos o referencial teórico para este trabalho. Serão abordados os aspectos relativos à Teoria dos Custos de Transação e a abordagem Schumpeteriana da concorrência.

2.1 Teoria dos Custos de Transação

2.1.1 Definição e Objetivos da Teoria dos Custos de Transação

A Economia volta a discutir as firmas e os custos de transação na década de 70. Foi Oliver E. Williamson que estruturou a Teoria dos Custos de Transação no livro *Markets and Hierarchies*¹. A TCT tem como objetivo analisar a eficiência do sistema econômico, levando em consideração a forma como são alocados os recursos produtivos e os custos relativos à necessidade das firmas de recorrer ao mercado.

Os custos de transação, segundo FIANI (2002, p. 269), são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. Podem ser classificados como: *ex ante* que envolvem os custos de negociação e as condições do contrato; e *ex post*, que são os custos para garantir a execução do contrato.

2.1.2 Principais Características

2.1.2.1 Comportamentais dos Agentes

Para a TCT todas as mudanças na organização da atividade econômica ocorrem em busca de maior eficiência e são influenciadas pelo comportamento dos agentes.

a) Racionalidade Limitada

A TCT defende a idéia de que a racionalidade dos agentes é limitada pela assimetria de informações, decorrente da diferença de acesso às mesmas. Outro fator que

¹ WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.

limita a racionalidade dos agentes tem características neurofisiológicas que limitam a capacidade do indivíduo de armazenar e processar informações.

A racionalidade limitada dos agentes torna-se relevante em ambientes complexos pela impossibilidade de prever todas as circunstâncias futuras das transações.

b) Oportunismo

Segundo FIANI (2002, p.270) “por oportunismo entende-se a transmissão de informação seletiva, distorcida, e promessas “autodesacreditadas” (*self-disbelieved*) sobre o comportamento futuro do próprio agente, isto é, o agente em questão estabelece compromissos que ele mesmo sabe, *a priori*, que não irá cumprir.” Ou seja, para a TCT, o oportunismo está relacionado à assimetria de informações.

As duas formas de oportunismo consideradas pela literatura são: oportunismo *ex-ante*, anterior à transação e oportunismo *ex-post*, posterior à realização da transação, também conhecido como risco moral (*moral hazard*).

2.1.2.2 Das Transações

O próprio WILLIAMSON² (1985, p.1), citado por PESSALI (1998, p.21) define transação como o evento que ocorre quando um bem é transferido através de uma interface tecnologicamente separável. Uma transação pode ser considerada uma operação em que são negociados os direitos de propriedade.

Os três atributos importantes a serem considerados na análise das transações são: a frequência com que ocorrem, a incerteza e a especificidade dos ativos envolvidos.

a) Frequência

A frequência com que ocorrem as transações pode dar maior estabilidade ao relacionamento entre os agentes e definir o grau de complexidade dos contratos. Em transações que ocorram em pequenos números (*small number*) os custos de transação são mais elevados.

² WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON *apud* PESSALI (1.998, p. 42) diz que este atributo é considerado o menos importante e por esta razão é o menos polêmico, ele supõe apenas que a recorrência das transações esteja relacionada à sua internalização na firma.

b) Incerteza

A incerteza está relacionada à dificuldade de se prever todos os eventos que poderão impactar as transações no futuro, exigindo contratos mais flexíveis à necessidade de adaptarem-se aos imprevistos.

c) Especificidade dos Ativos

Para a TCT a especificidade dos ativos é a principal característica das transações, é a que define o tipo de coordenação da Economia (mercado, firma, etc). Observa-se uma relação positiva entre a especificidade de ativos e os custos das transações. A idéia de especificidade está, também, relacionada à dificuldade de realocação destes ativos em caso de descontinuidade do contrato.

WILLIAMSON³ citado por PESSALI (1.998) diz que a especificidade dos ativos pode se apresentar de várias formas e as mais importantes são: especificidade geográfica ou locacional, especificidade física do ativo; especificidade do capital humano; especificidade derivada de ativos específicos; especificidade de ativos relacionados à qualidade ou marca e especificidade temporal.

2.1.3 Natureza dos contratos

Segundo FIANI, (2002, p.273) há quatro tipos de contrato e sua escolha leva em consideração os custos de transação incidentes. São eles: a) Contratos que especificam uma determinada performance no futuro; b) Contratos de cláusulas condicionais; c) Contratos de curto prazo seqüenciais; d) Relação de autoridade.

2.1.4 Instituições e Estrutura de Governança

As estruturas de governança se definem a partir da especificidade dos ativos envolvidos nas transações e de sua frequência e seu objetivo é a redução dos custos de transação. FIANI (2002, p.277) define estrutura de governança como sendo o “conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução”, e as classifica em três tipos: governança pelo mercado; trilateral e específica de transação.

2.2 Concorrência: Abordagem Schumpeteriana

Anteriormente à Teoria da Concorrência esboçada por Schumpeter no início do século XX, a Economia dispunha apenas de uma visão estática da concorrência proposta pelas escolas Clássica, Marxista e Neoclássica.

Na abordagem de Schumpeter, a concorrência passa a ser vista como um processo evolutivo e dinâmico gerado por fatores endógenos ao sistema econômico. Schumpeter desloca a visão de que o sistema econômico tende ao equilíbrio, dentro da premissa do fluxo circular e diz que o desenvolvimento econômico se dá a partir da perturbação permanente deste estado de equilíbrio. Diz ainda, que estas mudanças acontecem na esfera da vida industrial e comercial, gerando desenvolvimento econômico a partir das novas combinações de meios produtivos.

A concorrência Schumpeteriana, como é conhecida atualmente, tem como eixo principal a introdução e a difusão de inovações. O conceito de inovação engloba :

- 1- a introdução de um novo produto;
- 2 – a introdução de um novo método de produção;
- 3 – a abertura de um novo mercado;
- 4 – a conquista de uma nova fonte de matéria prima ou de bens semi-manufaturados;
- 5 – o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Além da mudança tecnológica, a inovação, no sentido da concorrência Schumpeteriana, dá conta de toda e qualquer mudança no espaço econômico realizada pelas

³ WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quartely**, v.36, p. 269-296, 1991a.

empresas objetivando vantagens competitivas e considera a inovação a base que sustenta a dinâmica e o desenvolvimento econômico.

Nas últimas duas décadas, os autores chamados neo-schumpeterianos retomaram o enfoque evolucionista do processo de concorrência e da inovação. Substituem o pressuposto neoclássico de equilíbrio pelo de trajetória de evolução e introduzem o processo de busca de inovações e de sua seleção pelo mercado.

A abordagem dinâmica da evolução industrial se dá a partir dos conceitos de paradigmas tecnológicos, trajetórias tecnológicas e regimes tecnológicos.

Dosi em 1982, diz que a noção de paradigma viabiliza teorizar sobre o processo inovativo e o define como sendo uma perspectiva, um conjunto de procedimentos, uma definição de problemas relevantes e o conhecimento relatado para solucioná-los. Cada paradigma tecnológico define seu conceito de progresso baseado em seus “trade off” tecnológicos e econômicos. O paradigma tecnológico pode ser definido como o conjunto de regras que direcionam procedimentos, como os meios de busca, critérios de avaliação, definição de oportunidades a serem pesquisadas, entre outros.

A escolha do paradigma tecnológico passa pela análise dos fatores institucionais e econômicos, devem ser considerados os incentivos econômicos dos inovadores, a capacidade tecnológica acumulada, dimensão da indústria e a necessidade de processos inovativos radicais.

A trajetória tecnológica é a direção dos avanços a partir do paradigma tecnológico estabelecido, ela define o padrão de busca. Dosi define a trajetória tecnológica como um padrão normal de solução de problemas, isto é, o padrão de progresso baseado no paradigma tecnológico. A trajetória pode ser entendida como a busca constante de resolver o “trade off” econômico e tecnológico.

O regime tecnológico adotado pelas firmas constitui-se de um conjunto de parâmetros que vão guiar a inovação e está relacionado ao processo de aquisição de conhecimento, considerando as fontes de informação e a natureza destas fontes. Os regimes tecnológicos podem ser classificados em:

- 1 – Science Based: base de conhecimentos ampla e universal;
- 2 - Complex Systems: várias bases de conhecimento (consumidor, fornecedor) o foco é a inovação do produto.
- 3 – Engenharia de Produtos: inovação de produtos e a fonte de conhecimento vem do consumidor.

4 – Contínuos Processos: a fonte de inovação vem dos fornecedores e a inovação se dá em processos acessórios.

A capacidade dinâmica das empresas é dada por sua capacidade organizacional de manter um fluxo rotineiro de inovação. Manter essa capacidade pode ter um custo superior que soluções “ad hoc”. Entretanto, através de sua capacidade dinâmica é que a firma pode manter sua competitividade e lucros altos com ganhos de monopólios, ainda que temporários como pretende a concorrência Schumpeteriana.

Um último aspecto importante na concorrência conforme abordada por Schumpeter é o financiamento das inovações. Já em sua “Teoria do Desenvolvimento Econômico” ele dá ênfase ao significado do crédito e diz que esta é a fonte a partir da qual novas combinações freqüentemente são financiadas. O banqueiro se coloca entre os que desejam formar combinações novas e os possuidores dos meios produtivos, viabilizando o desenvolvimento econômico.

3. O Sistema Financeiro Nacional

O Brasil possui um sistema financeiro com uma estrutura mais sofisticada se comparada à de outros países no mesmo nível de desenvolvimento. O objetivo deste capítulo é a descrição da estrutura e dinâmica do Sistema Financeiro Nacional (SFN), evidenciando sua relevância na viabilização de um fluxo de recursos globalizados, como o atual, para o desenvolvimento econômico brasileiro. Neste capítulo ainda, descreveremos o ambiente de concorrência das instituições intermediadoras e mais especificamente o Banco do Brasil como seu integrante e objeto deste estudo.

3.1 Composição e principais funções do Sistema Financeiro Nacional

O Sistema Financeiro Nacional pode ser conceituado como um conjunto de instituições públicas e privadas cuja interação e dinâmica permitem que o fluxo de recursos entre os poupadores e aplicadores ocorra de forma eficiente e segura.

Para Carvalho e tal (2000, p.249), “Sistemas Financeiros satisfazem três grandes demandas: canalizar recursos gerados pelas unidades superavitárias para as deficitárias, permitindo à economia um uso mais eficiente de seus recursos, maximizando sua capacidade de crescimento e de manutenção do emprego e do bem-estar da população; organizar e operar os sistemas de pagamentos da economia, essenciais para o adequado funcionamento de todos os mercados da economia; criar os ativos no volume e no perfil necessários para satisfazer às demandas dos poupadores por meios de acumulação de riqueza”.

Reconhecendo-se que a intermediação financeira, ou seja, a aproximação entre agentes deficitários e os superavitários é fator decisivo para o crescimento econômico das nações, fica fácil entender a importância do sistema financeiro. Através de suas instituições, a poupança de uns pode ser direcionada a suprir a necessidade de capital para investimento de outros, fomentando o crescimento econômico em um ambiente confiável.

A origem do Sistema Financeiro Nacional se deu em 1920 com a criação da Inspetoria Geral de Bancos que exercia o controle sobre as instituições financeiras. Em 1945, a criação da Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC ampliou o controle monetário. Entretanto o aperfeiçoamento do SFN se deu, mais fortemente, a partir de 1964 com a edição de leis que conduziram à sua regulamentação e reestruturação como a chamada lei da Reforma Bancária (4.595/64) que criou o Conselho Monetário Nacional e transformou

a Sumoc no Banco Central do Brasil. A Lei do Mercado de Capitais (4.728/65) regulamentou os investimentos e o crédito e a Lei da CVM (6.385/76) que criou a Comissão de Valores Mobiliários, substituindo o Banco Central na regulamentação e fiscalização do mercado mobiliário. Segundo Fernando de Holanda Barbosa, “a filosofia que norteou estas reformas foi a de segmentação do mercado financeiro, através da especialização das funções das instituições financeiras, e da vinculação da captação com a aplicação dos recursos.”

Em 1988, com a resolução 1524, de 21 de setembro, o Conselho Monetário Nacional possibilitou mais uma importante reforma do sistema financeiro com a criação dos bancos múltiplos. A partir desta resolução os conglomerados financeiros puderam reorganizar-se numa única instituição financeiro, unificando suas atividades de banco comercial, de investimento ou desenvolvimento, as sociedades de crédito, financiamento e investimento e as sociedades de crédito imobiliário nos chamados bancos múltiplos. As condições para a constituição de um banco múltiplo foram alteradas em 1994, pela resolução 2099 do Conselho Monetário Nacional que passou a exigir a existência de, no mínimo, duas carteiras. A existência de uma carteira comercial ou de investimento tornou-se obrigatória e as demais poderiam ser uma entre as seguintes: de crédito imobiliário, de financiamento e investimento e de arrendamento mercantil.

As funções do Sistema Financeiro Nacional são normatizar, regular e executar as operações relativas à intermediação financeira de acordo com a política monetária do Governo Federal. Estas funções são realizadas através das instituições que estão organizadas conforme descrição abaixo:

Tabela 1: Composição do Sistema Financeiro Nacional

| Orgãos normativos | Entidades supervisoras | Operadores | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|--|---------------------------------|--|
| Conselho Monetário Nacional - CMN | Banco Central do Brasil - Bacen | I instituições financeiras captadoras de depósitos à vista | Demais instituições financeiras | Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros |
| | Comissão de Valores Mobiliários - CVM | Bolsas de mercadorias e futuros | Bolsas de valores | |

| | | | | | |
|---|--|---|------------------------|-----------------------------|---|
| Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP | Superintendência de Seguros Privados - Susep | IRB-Brasil Resseguros | Sociedades seguradoras | Sociedades de capitalização | Entidades abertas de previdência complementar |
| Conselho de Gestão da Previdência Complementar - CGPC | Secretaria de Previdência Complementar - SPC | Entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão) | | | |

Fonte: Banco Central do Brasil

A normatização tem como seu principal órgão o Conselho Monetário Nacional que regulamenta o sistema financeiro para que sua atuação seja compatível com as políticas monetária, câmbio e creditícia, com o objetivo de proporcionar o crescimento econômico e social brasileiros. O CMN é composto pelos Ministros da Fazenda, do Orçamento, Planejamento e Gestão e o Presidente do Banco Central do Brasil. O artigo 3º da lei 4.595/64 estabelece os objetivos do Conselho Monetário Nacional conforme listados abaixo:

- adaptar o volume dos meios de pagamento às reais necessidades da economia nacional e seu processo de desenvolvimento;
- regular o valor interno da moeda, para tanto prevenindo ou corrigindo os surtos inflacionários ou deflacionários de origem interna ou externa, as depressões econômicas e outros desequilíbrios oriundos de fenômenos conjunturais;
- regular o valor externo da moeda e o equilíbrio no balanço de pagamento do País, tendo em vista a melhor utilização dos recursos em moeda estrangeira;
- orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras, quer públicas, quer privadas, tendo em vista propiciar, nas diferentes regiões do País, condições favoráveis ao desenvolvimento harmônico da economia nacional;
- propiciar o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros, com vistas à maior eficiência do sistema de pagamentos e de mobilização de recursos;
- zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras;
- coordenar as políticas monetária, creditícia, orçamentária, fiscal e da dívida pública, interna e externa.

Além do Conselho Monetário Nacional, estão entre as órgãos normativos do Sistema Financeiro Nacional, o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e o Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC). O CNSP foi criado em 1966 pelo Decreto-lei 73, com a atribuição de fixar diretrizes e normas, de acordo com a política do Governo,

relativas aos seguros privados, capitalização e, a partir de 1976 com a Lei 6435, também à Previdência Privada de entidades abertas. A composição atual do CNSP tem como presidente o Ministro da Fazenda e como integrantes os representantes do Ministério da Justiça, da Previdência Social, o Superintendente da SUSEP – Superintendência de Seguros Privados, um representante do Banco Central do Brasil e da Comissão de Valores Mobiliários. O CGPC, segundo a Lei Complementar 109/01, deve regular, normatizar e coordenar as atividades das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. A entidade é composta de oito conselheiros, o presidente é o Ministro da Previdência Social, e os demais integrantes são: o Secretário de Previdência Complementar, um representante da Secretaria da Previdência Social, um representante do Ministério da Fazenda, um representante do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, um representante dos patrocinadores de entidades fechadas de previdência complementar, um representante dos participantes e assistidos das entidades fechadas de previdência complementar.

O Banco Central do Brasil, entidade supervisora do Sistema Financeiro Nacional, segundo Fortuna (2005, p.20) foi criado para atuar como seu “órgão executivo central, cabendo-lhe a responsabilidade de cumprir e fazer cumprir as disposições que regulam o funcionamento do sistema e as normas expedidas pelo CMN. Até a criação do Banco Central em 1964, o papel de autoridade monetária foi exercido pela SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito que dividia as funções de banco central com o Banco do Brasil e com o Tesouro Nacional. A SUMOC era responsável pela política monetária, mas o executor era o Banco do Brasil que funcionava como banco do Governo, cabendo a emissão de moeda ao Tesouro Nacional.

De acordo com a Lei 4595/64, são de exclusiva competência do BACEN as seguintes atribuições:

- Emitir papel moeda e moeda metálica, nas condições e limites autorizados pelo Conselho Monetário Nacional;
- Executar os serviços do meio circulante;
- Receber os recolhimentos compulsórios e também os depósitos voluntários das instituições financeiras;
- Realizar operações de redescontos e empréstimos a instituições financeiras bancárias;
- Exercer o controle do capital estrangeiro, nos termos da lei;
- Ser depositário das reservas oficiais de ouro e moeda estrangeira;

- Exercer a fiscalização das instituições financeiras e aplicar as penalidades previstas;

- Estabelecer condições para a posse e para o exercício de quaisquer cargos de administração de instituições financeiras privadas, bem como para o exercício de quaisquer funções em órgãos consultivos, fiscais e similares segundo normas que forem expedidas pelo Conselho Monetário Nacional;

- Realizar, como instrumento de política monetária, operações de compra e venda de títulos públicos federais;

- Conceder autorização às instituições financeiras a fim de que possam:

- I. funcionar no Brasil;

- II. instalar ou transferir suas sedes, ou dependências, inclusive no exterior;

- III. ser transformadas, fundidas, incorporadas ou encampadas;

- IV. praticar operações de câmbio, crédito real e venda habitual de títulos da dívida pública federal, estadual e municipal, ações, debêntures, letras hipotecárias e outros títulos de crédito ou mobiliários;

- V. ter prorrogados os prazos concedidos para funcionamento;

- VI. alterar seus estatutos;

- Efetuar o controle dos capitais estrangeiros; representar o governo brasileiro junto às instituições financeiras estrangeiras e internacionais; atuar no sentido do funcionamento regular do mercado cambial, da estabilidade relativa das taxas de câmbio e do equilíbrio do balanço de pagamentos.

- Exercer permanente vigilância nos mercados financeiros e de capitais que de alguma forma interfiram nesses mercados.

O Sistema Financeiro Nacional, dada sua complexidade, tem sua atividade de supervisão exercida, além do Banco Central, por entidades especializadas em cada segmento do mercado financeiro. Deste modo, a Comissão de Valores Mobiliários, a CVM, atua fortalecendo o mercado de títulos e valores mobiliários, assegurando o funcionamento eficiente e regular da bolsa de valores, de mercadorias e de futuros e de instituições auxiliares deste mercado. A Superintendência de Seguros Privados, a SUSEP, tem competência para fiscalizar a constituição, organização, funcionamento e operação das sociedades seguradoras, de capitalização, entidades de previdência privada aberta e operadoras de planos privados de saúde. À SUSEP cabe executar o que determina o Conselho Nacional de Seguros Privados.

Os operadores do Sistema Financeiro Nacional atuam nas operações de intermediação financeira, estas instituições são os responsáveis diretos pela aproximação entre

os aplicadores e captadores. Assim como os demais órgãos e entidades do Sistema Financeiro Nacional, os operadores se dividem conforme a especialização de suas atividades, assim tem-se:

- 1) Instituições financeiras captadoras de depósitos à vista;
- 2) Demais instituições financeiras;
- 3) Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros;
- 4) Bolsas de mercadorias e de futuros;
- 5) Bolsas de valores;
- 6) IRB – Brasil Resseguros;
- 7) Sociedades seguradoras;
- 8) Sociedades de capitalização;
- 9) Entidades abertas de previdência complementar;
- 10) Entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão).

O Sistema Financeiro Nacional do Brasil é o maior da América Latina e um dos mais modernos do mundo. Conforme descrevemos, o Sistema Financeiro Nacional possui uma estrutura sofisticada, equiparando-se aos de países com melhor nível de desenvolvimento. Apesar disso, vários autores consideram nossa intermediação financeira ineficiente, uma vez que o Governo absorve parte importante dos recursos para o financiamento de sua dívida.

4. Ambiente de Concorrência

Segundo Mario L. Possas (2002, p. 415), na economia capitalista, a concorrência deixou de ser um processo estático conforme era vista pelas teorias tradicionais, sob o enfoque proposto pelo economista austríaco Joseph Schumpeter na primeira metade do século XX. Na teoria de Schumpeter, a concorrência é vista como um processo evolutivo e dinâmico, gerado por fatores endógenos ao sistema econômico, especialmente, as inovações, decorrentes da busca do lucro pelas empresas em sua interação competitiva.

A abordagem Schumpeteriana apresenta como principais características da concorrência:

1)A busca constante de diferenciação com o objetivo de obter lucros de monopólio, mesmo que temporários;

2)A concorrência é um processo ativo de criação de espaços e oportunidades econômicas e não supõe um estado tendencial de equilíbrio, pressupondo o surgimento constante e endógeno de diversidade;

3)A concorrência se dá por diferenciação do produto a partir de inovações que envolve a criação de novos espaços econômicos.

No mercado financeiro, a teoria de Schumpeter com a abordagem da concorrência como um processo dinâmico é a que parece refletir mais claramente o que acontece neste ambiente. Como os aspectos regulatórios, infra-estruturais, sociais e macroeconômicos são fatores dinâmicos, eles favorecem a competitividade no sistema bancário exigindo o constante aprimoramento das instituições financeiras e definindo os padrões de concorrência.

Para atingirmos o objetivo deste trabalho, consideraremos nosso ambiente de concorrência os operadores da intermediação financeira, mais precisamente, as instituições financeiras captadoras de depósito à vista. Estas instituições têm a capacidade de criar moeda escritural e seus representantes são: a Caixa Econômica Federal, os bancos comerciais e bancos múltiplos, entre eles, o Banco do Brasil. Os bancos são, segundo Fortuna, as instituições financeiras mais populares e abrangentes.

A execução da intermediação financeira é de vital importância ao desenvolvimento de um sistema econômico, pois possibilita que agentes deficitários de capital desenvolvam suas atividades através de empréstimos que são viabilizados pelas unidades

superavitárias, ou seja, poupadoras. Essa importância cresce à medida que as economias se desenvolvam, exigindo um constante aperfeiçoamento dos mecanismos de intermediação financeira. Henrique Meirelles, atual presidente do Banco Central, disse no discurso de posse da Diretoria da ANBID – Associação Nacional dos Bancos de Investimento: “não há crescimento sem investimento. E não há investimento sem uma intermediação financeira eficaz e segura.”.

Atualmente, todos os grandes bancos que atuam no Brasil estão organizados sob a forma de banco múltiplo, desempenhando funções em vários segmentos do Sistema Financeiro Nacional. Esta nova forma de atuar dos bancos, no Brasil, é semelhante àquela encontrada em muitos países europeus, especialmente os da Europa Ocidental, e é conhecida como banco universal.

Os bancos múltiplos são caracterizados por exercerem, em uma única instituição financeira, atividades de quatro instituições: de banco comercial, de banco de investimento, de sociedade de crédito, financiamento e investimento, e de sociedades de crédito imobiliário, sendo necessário operar em pelo menos duas delas, uma a do banco comercial ou a do banco de investimento. Os bancos múltiplos de grande porte operam, regularmente, com um grande número de carteiras, enquanto que os bancos de pequeno porte buscam, geralmente, a especialização em determinadas áreas de atuação.

A indústria bancária sofreu uma enorme transformação, especialmente nas duas últimas décadas, motivada pela evolução tecnológica e a conseqüente mudança no relacionamento com o cliente e pelo aumento da concentração neste segmento decorrente de fusões e aquisições. O grande desafio para os bancos passou a ser ganhar mercado e manter seus clientes.

Muitos fatores concorrem para o aperfeiçoamento, especialização e acirramento da concorrência entre os bancos, podemos citar aqui a redução do ganho inflacionário com a queda dos índices de inflação, a partir do Plano Real em 1994, a globalização da economia e a conseqüente ampliação dos fluxos de capitais; a evolução tecnológica, especialmente em telecomunicações e informática; a entrada no mercado dos bancos estrangeiros mais fortemente a partir de 1997 e à redução da barreira de entrada a novas instituições financeiras com o fim das cartas patente em 1998.

No Brasil, as medidas econômicas do Plano Real que resultaram na redução das taxas de inflação, tiveram um impacto marcante no setor bancário, notadamente, sobre os ganhos resultantes do *floating* de recursos que foram um dos grandes componentes da receita operacional dos bancos, representando 4% do PIB. O fim desta receita obrigou os bancos a

promoverem ajustes estruturais e em sua forma de atuação, como o aprimoramento da gestão de tesouraria, controle de custos e busca pela eficiência.

Outro fato relevante após o Plano Real foi o aumento da concentração no sistema bancário, entre 1995 e 2000, segundo Marcos Cintra (2005, p 292) houve redução de 62 bancos múltiplos e 12 bancos comerciais, através de processos de fusão, aquisição, transferência de controle acionário e intervenção ou liquidação pelo Banco Central.

O quadro na próxima página, consolidado pelo Banco Central do Brasil, mostra os dados referentes aos últimos três anos, quando se observa a manutenção da redução do número de instituições operando no sistema bancário nacional.

Tabela 2: Quantitativo de bancos autorizados pelo Banco Central do Brasil

| Quantitativo de bancos autorizados | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Bancos | 2004 Dez | 2005 Dez | 2006 Dez |
| Múltiplos | 140 | 138 | 137 |
| Nacionais | 83 | 81 | 80 |
| Participação estrangeira | 10 | 8 | 9 |
| Com controle estrangeiro | 47 | 49 | 48 |
| Comerciais e filiais de bancos estrangeiros | 23 | 22 | 21 |
| Nacionais | 12 | 14 | 13 |
| Participação estrangeira | - | - | - |
| Com controle estrangeiro | 2 | - | - |
| Filiais de bancos estrangeiros | 9 | 8 | 8 |
| Desenvolvimento | 4 | 4 | 4 |
| Investimento | 21 | 20 | 20 |
| Caixa Econômica | 1 | 1 | 1 |
| Total | 189 | 185 | 183 |

Fonte: Banco Central do Brasil

Entre as dificuldades experimentadas pelo sistema bancário após o Plano Real, estavam os problemas de liquidez dos bancos decorrentes da estabilidade da economia que foram, desde déficits momentâneos, superados pelas próprias instituições, até graves desequilíbrios que exigiram a intervenção do Banco Central para sua solução. Esta situação favoreceu a ampliação da participação dos bancos estrangeiros que foi facilitada pelo Governo Federal com o objetivo de recuperar bancos brasileiros em dificuldades, mais fortemente a partir de 1997.

A regulação do sistema bancário é um componente essencial do ambiente de concorrência porque garante a estabilidade e solidez do sistema para que este possa atuar, efetivamente, como fomentador do desenvolvimento econômico. O aprimoramento da regulação prudencial é resultante, principalmente, da crescente integração funcional entre as atividades bancárias e não bancárias; da globalização financeira; da grande velocidade e amplitude das inovações financeiras, especialmente relacionadas a derivativos e a necessidade de convergência ao disposto nos Acordos de Basiléia I e no documento “Convergência Internacional de Mensuração e Padrão de Capitais” (Basiléia II).

A regulamentação do sistema financeiro compreende as redes de segurança financeira e as atividades de supervisão e regulação. As redes de segurança, representadas pelos seguros, são importantes para restringir problemas de falta de liquidez momentânea que possam causar uma insolvência. A supervisão e a regulação buscam reduzir os efeitos negativos da assimetria de informações, a seleção adversa e risco moral. A exigência de proporção mínima de capital e ativos líquidos para que a instituição possa operar é um instrumento fundamental para redução do risco.

Um dos maiores desafios enfrentados atualmente pelos bancos brasileiros é a globalização. Apesar de sermos “gigantes operacionais e eficientes”, Segundo Iberê Arco e Flexa, professor da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo, os bancos brasileiros são considerados pequenos em relação aos seus concorrentes globais, a soma dos ativos dos cinco maiores bancos brasileiros lhes daria apenas a 44º posição no *ranking* mundial. Para Milto Bardini, atual presidente da ABBC – Associação Brasileira dos Bancos Comerciais, o reduzido tamanho dos bancos brasileiros é devido à pequena participação do crédito no PIB nacional. “Ele atribui esta responsabilidade aos “ranços culturais” em relação à alavancagem, aos juros elevados, compulsório, cunha fiscal, exigências legais e inseguranças jurídicas.”.

O Banco Central vem buscando ampliar a concorrência bancária no Brasil com mecanismos que reduzam a assimetria de informações e permitam aos clientes a portabilidade de seus créditos e especialmente de seu histórico de crédito, favorecendo a redução das taxas de juros e expansão do crédito.

5. Banco do Brasil

5.1 História

O Banco do Brasil foi fundado em 1808 e, certamente, foi um dos maiores benefícios que a chegada da Corte Portuguesa ao Brasil trouxe ao país.

A fundação do BB tinha o objetivo de organizar a caótica administração financeira da época. Coube também ao Banco do Brasil restabelecer o equilíbrio financeiro após a independência do país com o retorno da Família Real à Portugal e a conseqüente retirada maciça de fundos do banco.

Assim o BB continuou acompanhando a história brasileira, provendo *funding* para o financiamento do desenvolvimento brasileiro. O Banco do Brasil financiou a construção da sede da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, a partir de 1880 passou a financiar a atividade agrícola, cooperou na gestão financeira do novo regime, contribuindo para o saneamento da economia do final da monarquia.

Em 1905 o governo brasileiro tornou-se o detentor de 50% das ações e o controle administrativo do BB. Desde 1906 as ações do banco são negociadas nas bolsas de valores.

A criação da SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito em 1945, teve impacto sobre as atividades do BB enquanto autoridade monetária, absorvendo as funções relativas ao controle monetário.

A atuação do Banco do Brasil no mercado internacional iniciou-se com a abertura da primeira agência no exterior que foi inaugurada em 1841 no Paraguai. Em 1953 foi criada a CACEX (Câmara de Comércio Exterior) para apoio do comércio internacional e a partir de 1967 o BB amplia sua rede de agências e escritórios no exterior. Atualmente o Banco do Brasil lidera o financiamento das exportações brasileiras, atua em programas de incentivo à exportação do Tesouro Nacional e está estruturado para apoiar as empresas nacionais interessadas em ingressar no mercado internacional. Atualmente o BB possui 40 pontos de atendimento no exterior.

Com a Lei 4595/64 da Reforma Bancária que criou o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central, o BB ainda manteve algumas funções de autoridade monetária através da chamada Conta Movimento. A Conta Movimento permitia ao Banco do Brasil ter acesso direto aos recursos do Banco Central para suas operações, sensibilizando diretamente a base monetária com impacto sobre a emissão de moeda. Durante este período, que se encerrou

em 1986, o banco ganhou mais liberdade para atuar no mercado a fim de buscar os recursos para cumprir suas funções. O BB foi autorizado a operar em todos os segmentos de mercado equalizando sua situação aos demais bancos.

A partir desse momento, o BB tornou-se um conglomerado financeiro: 1986 – BB DTVM (Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários); 1987 – 4 subsidiárias: BB Financeira, BB Leasing, BB Seguros e BB Cartões; 1988 foi criado o BB BI (Banco de Investimento). Somente a partir de 2001 o Banco do Brasil se reorganizou como banco múltiplo.

O fim da Conta Movimento em 1986 e a entrada em vigor do Plano Real em 1994, obrigaram o Banco do Brasil a se reinventar para o novo cenário de concorrência acirrada, redução de ganho devido à queda da inflação e redução dos *spreads*. Dentro de uma grande reestruturação administrativa o BB reduziu seu quadro funcional em aproximadamente 13 mil pessoas, priorizou o investimento em tecnologia, na inovação de produtos e serviços e na segmentação de clientes.

O Banco do Brasil, mantendo sua tradição de promotor do desenvolvimento econômico e social do país, estruturou-se para atuar mais fortemente em desenvolvimento regional sustentável e sustentabilidade a partir de 2003 com a criação de uma Unidade Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócio Ambiental que foi transformada em Diretoria em 2004. Até o ano que vem, quando o Banco do Brasil completará 200 anos, a expectativa é de que estejam em andamento cinco mil projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável espalhados pelo Brasil, atendendo a um milhão de famílias.

Com as ações iniciadas em 2002, o BB aderiu ao Novo Mercado da Bovespa em junho de 2006. No Novo Mercado são negociadas as ações de companhias que se comprometam a adotar práticas de governança corporativa além das exigidas pela legislação vigente. Atualmente o banco é a primeira empresa do Governo Federal a aderir aos mais altos padrões de Governança Corporativa. O BB tem o compromisso de atingir o *free float* de 25% das ações até 2009, atualmente este índice é de 14,8%.

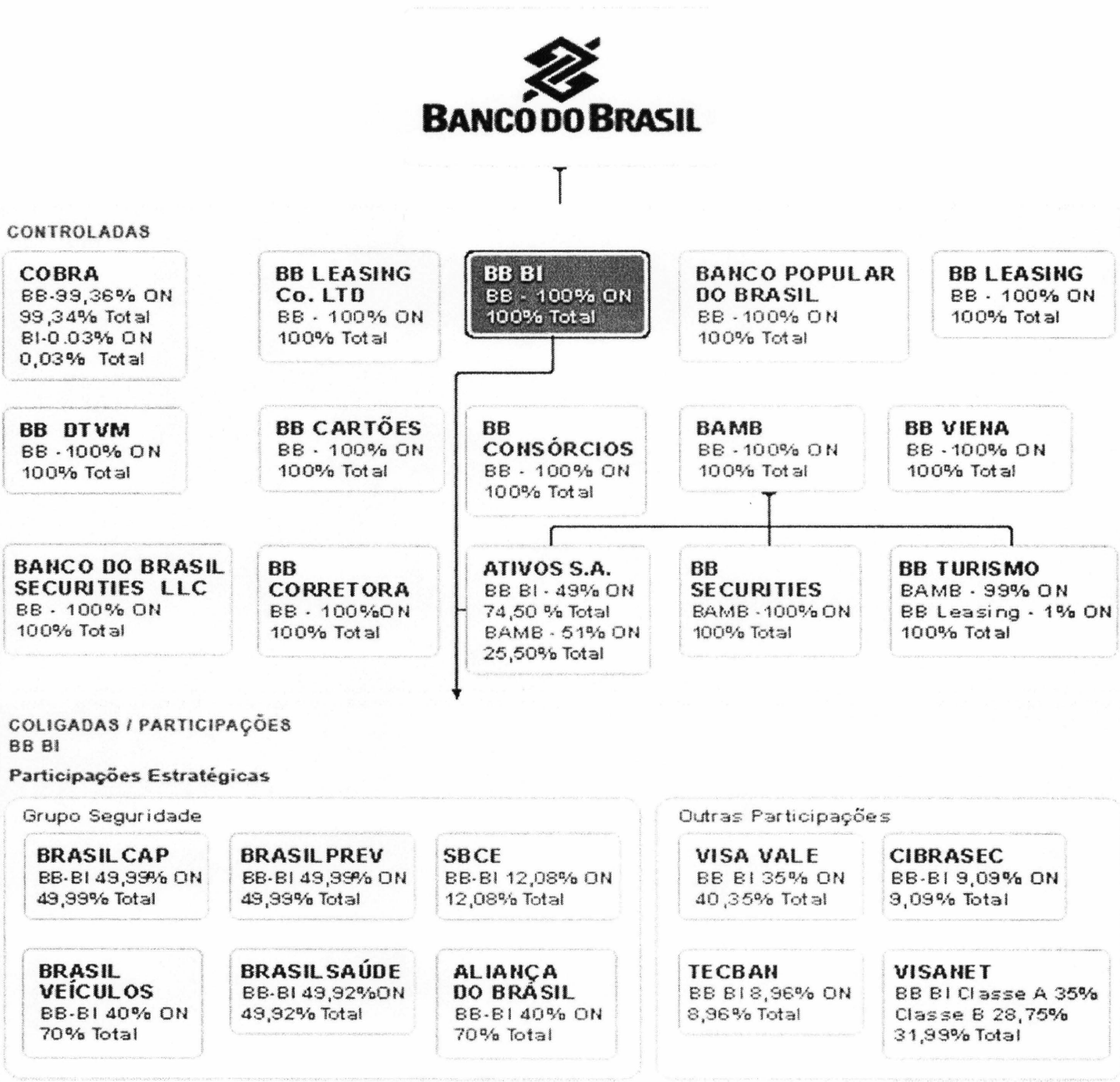
A rede do BB no Brasil, hoje, compreende 4 mil agências e 40 mil caixas eletrônicos para atender suas 24,5 milhões de contas correntes.

5.2 Composição Acionária:

Tabela 3: Composição Acionária do Banco do Brasil

| | |
|---------------------|----------------|
| Tesouro Nacional | 68,70% |
| Previ | 11,40% |
| BNDES Participações | 5,00% |
| Pessoas Físicas | 4,00% |
| Pessoas Jurídicas | 3,90% |
| Capital Estrangeiro | 6,90% |
| Total | 100,00% |

5.3 Conglomerado Banco do Brasil



Participações não Estratégicas

| | | | |
|---|--|--|--|
| ITAPEBI BB-BI 19% ON 19% Total | PRONOR BB 0% ON 1,05% Total BI 0% ON 3,27% Total DTVM 29,5% ON 12,02% Total | KEPLER WEBER BB-BI 24,38% ON 24,38% Total DTVM 0,30% ON 0,30% Total | NEOENERGIA BB-BI 8,81% ON 8,81% Total |
|---|--|--|--|

BB

Participações Estratégicas

| |
|---|
| CLEARINGS CIP BB 9,78% ON 9,78% Total CBLC BB 2,45% ON 2,45% Total |
|---|

Participações não Estratégicas

| |
|--|
| CADAM BB 0% ON 21,64% Total |
|--|

ADMINISTRADA

| |
|---|
| BB PREVIDÊNCIA Entidade fechada de Previdência Privada |
|---|

PATROCINADAS

| | | |
|--------------|--------------|------------|
| CASSI | PREVI | FBB |
|--------------|--------------|------------|

Fonte: Banco do Brasil

5.4 Grandes Números

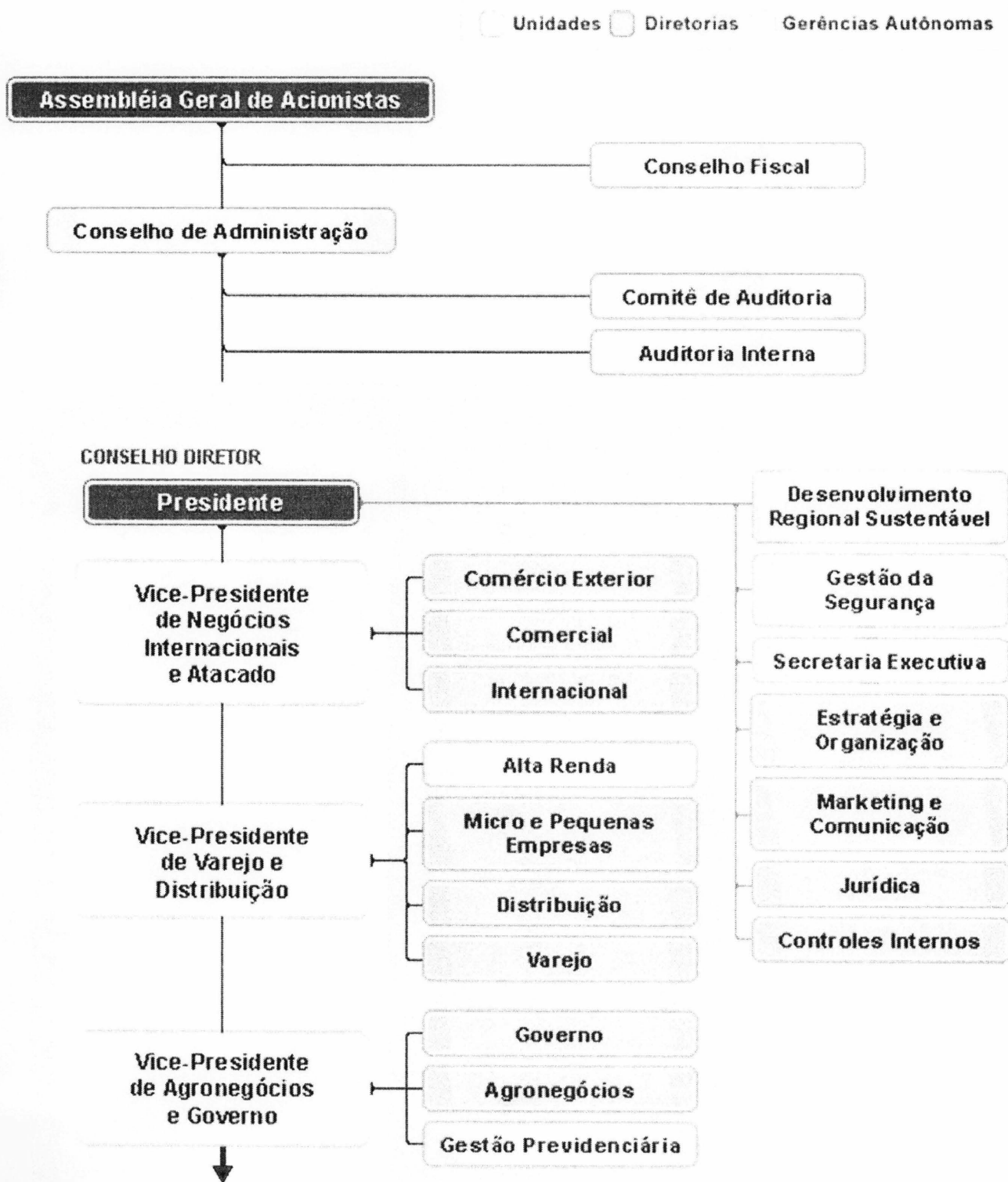
Tabela 4: O Banco do Brasil em grandes números

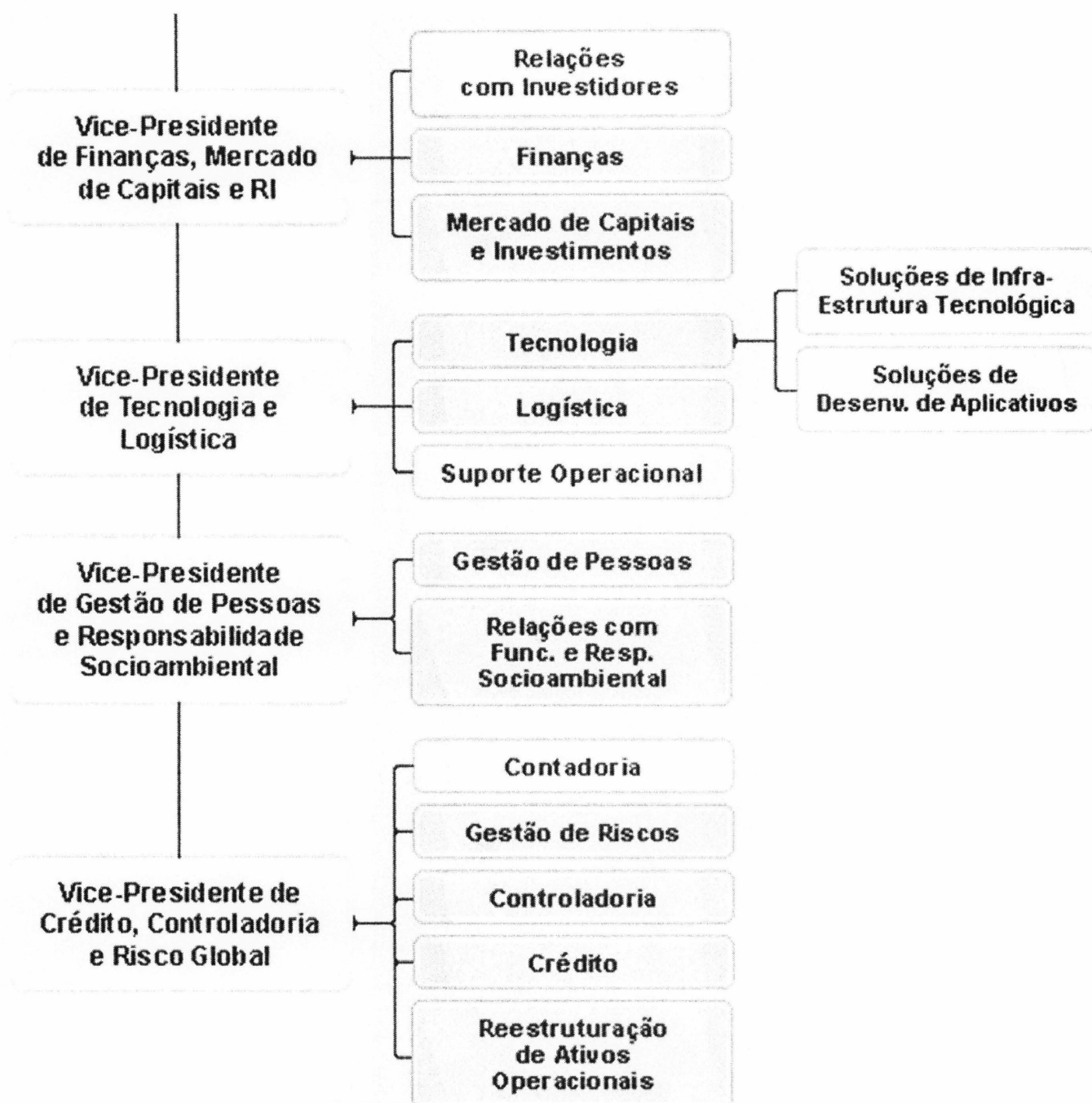
| BB em Grandes Números | Jun/06 | Jun/07 | Var. % |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Colaboradores | 93.333 | 89.108 | -4,5% |
| Funcionários | 82.879 | 79.310 | -4,3% |
| Estagiários | 10.454 | 9.798 | -6,3% |
| Rede de Distribuição - País | 14.956 | 15.161 | 1,4% |
| Agências | 3.948 | 3.977 | 0,7% |
| Outros | 11.008 | 11.184 | 1,6% |
| Rede de Distribuição - Exterior | 40 | 41 | 2,5% |
| Agências | 17 | 16 | -5,9% |
| Outros | 23 | 25 | 8,7% |
| Terminais de Auto-Atendimento | 41.712 | 39.952 | -4,2% |
| Contas Correntes (em mil) | 23.259 | 24.575 | 5,7% |
| Pessoas Físicas | 21.812 | 22.993 | 5,4% |
| Pessoas Jurídicas | 1.447 | 1.581 | 9,3% |
| Cartões de Crédito (em milhões) | 9,9 | 15,7 | 58,6% |
| Adm. de Recursos de Terceiros (R\$ bilhões) | 171,2 | 208,9 | 22,0% |

Fonte: Banco do Brasil - Relações com Investidores - 15/05/2007

5.5 Administração do BB

Atualmente o Banco do Brasil é administrado pelo Conselho de Administração, assessorado pelo Comitê de Auditoria, pela Diretoria Executiva que é composta pelo Conselho Diretor (presidente e sete vice-presidentes) e por vinte e dois diretores estatutários. O BB mantém um Conselho Fiscal permanente.





Fonte: Banco do Brasil

5.6 Segmentação de clientes

A partir de 1994, com a queda da inflação e a redução dos elevados ganhos com as receitas de *floating*, a indústria bancária entra numa nova fase. Este novo cenário exigiu mudanças estruturais e estratégicas dos bancos.

Após este período, seguiu-se uma crise de liquidez em diversas instituições financeiras e algumas tiveram que ser liquidadas pelo Banco Central do Brasil. Para agravar esta situação, a ampliação da participação dos bancos estrangeiros, cuja participação do capital no Sistema Financeiro, passou de 6,8% em 1994 para 16,6% em 1997 (Campos, 1999), e os processos de fusões e incorporações na indústria bancária, tornaram ainda mais acirrada a concorrência. Neste período o Banco do Brasil ainda enfrentava graves problemas como o excesso de pessoal, funcionários desmotivados, baixa qualificação gerencial com uma rede de agências mal distribuídas (Izaguirre, 1998). Para enfrentar estas dificuldades, o Banco do Brasil passa por uma das maiores reestruturações de sua existência, buscando o reequilíbrio financeiro. Segundo dados do próprio BB, divulgados em junho de 2001, as principais medidas do plano de reestruturação foram: recomposição da estrutura de capital; melhoria da estrutura de ativos; revisão das práticas de crédito; reformulação da gestão; modernização tecnológica e a adoção de estratégias mercadológicas.

Foi neste contexto que a segmentação de clientes e produtos surgiu no BB. O primeiro passo nesta direção foi dado com a formulação de estratégia do banco que elencou as áreas de mercado onde se realizariam os maiores investimentos, criando para isto uma estrutura administrativa formada pelas UEN – Unidades Estratégicas de Negócios com atuação em cada segmento. As áreas consideradas estratégicas foram: Governo, Internacional, Mercado de Capitais e Investimentos, Recuperação de Créditos, Rural e Agroindustrial, Seguridade, Varejo e Serviços, Distribuição e Comercial.

O novo modelo de atuação previa que as UEN, responsáveis por segmentos de clientes, aprofundassem o conhecimento destes clientes com vistas ao fechamento de negócios. Os resultados alcançados com esta estratégia foram foco no mercado, priorização da alocação de recursos, aumento da agilidade do processo decisório, transparência dos resultados e desenvolvimento de uma cultura voltada para inovação, pró-atividade, racionalidade econômica, disposição para assumir riscos e orientação para resultados (Revista Profissionalização, nr 2, nov 1996).

O segundo movimento em direção à segmentação de clientes foi a inauguração de doze agências Corporate para atender os clientes com faturamento acima de R\$ 100 milhões por ano. O impacto positivo desta especialização foi logo comprovado através de uma pesquisa conduzida pela Universidade de São Paulo, o PAINEL da Indústria Financeira, em que o BB passou da oitava posição em 2000 para a quarta em 2001 no ranking das instituições financeiras apontadas como primeiro banco de relacionamento do segmento de Atacado.

Em 2001, dando continuidade à reestruturação iniciada em 1995, o modelo organizacional constituído de quatro entidades: Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios foi alterado. O BB buscou uma nova estrutura organizacional baseada num modelo negocial com a responsabilidade pela gestão de clientes, produtos e canais de distribuição. A partir daí, a nova estrutura do BB passou a ser definida em quatro pilares negociais: Varejo, Atacado, Governo e Recursos de Terceiros. O Pilar Varejo é formado pela rede de agências no país que atende os segmentos de Pessoa Física, micro e pequenas empresas com faturamento até R\$10 milhões. Este é um segmento no qual o Banco do Brasil já era forte e que o foco e a especialização permitiram avançar.

As médias e grandes empresas, com faturamento anual acima dos R\$ 10 milhões, passaram a ser atendidas por uma estrutura totalmente nova de atendimento, no Pilar Atacado. O atendimento foi segmentado em Corporate para as empresas com faturamento acima de R\$ 100 milhões e o Empresarial para aquelas com faturamento entre R\$ 10 milhões e R\$ 100 milhões. A rede que atende os clientes do Pilar Atacado conta com 17 agências Corporate, 55 Empresariais, 4 Superintendências Comerciais e uma Superintendência Corporate localizada em São Paulo.

O atendimento do Setor Público, cujas ações são coordenadas pelo Pilar Governo, é inovador. O Banco do Brasil criou uma rede especializada para o atendimento dos Governos Federais, Estaduais, Municipais e Poder Judiciário com 37 agências, 21 plataformas externas e 1000 funcionários, dentre os quais, especialistas em Gestão Orçamentária ou com MBA em Gestão Pública.

A Gestão de Recursos de Terceiros é o quarto pilar do BB com foco na gestão de ativos. Para atingir seu objetivo de ampliar a base de clientes, especialmente os investidores institucionais, a BB Administração de Ativos – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários passou a atuar com autonomia administrativa em relação ao Banco do Brasil por esta razão possui quadro de pessoal, Conselho de Administração e Diretoria próprios. Atualmente a BB DTVM é a maior gestora de recursos de terceiros da América Latina e mantém,

desde 1994, a liderança na indústria de fundos brasileira, em maio de 2007, segundo dados da Anbid, era detentora de 18,86% deste mercado.

6. Conclusão

O modo como ocorrem as relações entre os agentes econômicos define a maior ou menor eficiência do sistema. A otimização dos custos de transação incorridos para o estabelecimento destas relações está diretamente ligado à eficiência das firmas.

O ponto de convergência da segmentação de clientes, como abordada pelo Banco do Brasil, e a Teoria dos Custos de Transação parece ser o fato de ambas considerarem o comportamento dos agentes e das transações realizadas entre eles, na busca de maior eficiência da empresa. Além disso, em face da natureza dos serviços e produtos bancários, a formalização da relação entre o BB e seus clientes dá-se a partir de contratos entre eles, bem como, as transações bancárias possuem características específicas. Na formulação da Teoria dos Custos de Transação, Williamson estudou também, além das características dos agentes e das transações, a natureza dos contratos como norteadores dos custos de transação.

Dentro de nossa proposta inicial, estudamos para a execução deste trabalho, o Sistema Financeiro Nacional, o ambiente de concorrência dos intermediadores financeiros (especialmente os bancos), a instituição Banco do Brasil e seu modelo de segmentação e os princípios da Teoria dos Custos de Transação. Parece-nos que no desenvolvimento da dissertação de mestrado, além do aprofundamento dos temas abordados neste trabalho outros temas deverão ser objeto de estudo. A segmentação de clientes por tratar-se de uma estratégia que visa dar eficiência ao Banco do Brasil e mantê-lo forte em seu ambiente competitivo, parece-nos necessário avançar no estudo da concorrência que, dada as características do dinâmico ambiente de concorrência dos intermediadores financeiros, é mais facilmente compreendido dentro da abordagem Schumpeteriana.

Dentro do entendimento de que a eficiência, solidez e transparência da intermediação financeira é um dos fatores cruciais para o desenvolvimento econômico das nações, na sequência de nossos estudos pretendemos apresentar ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas desta Universidade Federal do Paraná a dissertação para obtenção do grau de mestre em Desenvolvimento Econômico com o tema a segmentação de clientes implantada pelo Banco do Brasil à luz da Teoria dos Custos de Transação formulada por Oliver Williamson.

BIBLIOGRAFIA

BELLO, L; VASQUEZ, R; TRESPALACIOS, J. **Investigation de Mercados y Estrategia de Marketing**. Madrid: Editorial Civitas, 1996.

DE CARVALHO, F. C. et al. **Economia Monetária e Financeira**. Rio de Janeiro: Ed Campus, 2000.

FAGUNDES, J. **Economia Institucional: Custos de Transação e Impactos sobre Políticas de Defesa da Concorrência**. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/custos_de_transacao_e_impactos_sobre_politica_de_defesa_da_concorrencencia.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2006.

KUPFER, D; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

PESSALI, H.F. **Teoria dos custos de transação: Uma avaliação à luz de diferentes correntes do pensamento econômico**. Curitiba, 1998. 153 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – SCSA – UFPR.

RODRIGUES, L.S. **Teoria dos Custos de Transação e sua aplicação nos complexos agroindustriais**. Disponível em <<http://www.alfa.br/revista/economia.php> - 37k>. Acesso em: 29 set. 2006.

SZTAJN, R.; ZYLBERSZTAJN, D; AZEVEDO, P.F. Economia dos Contratos. In ZYLBERSZTAJN, D; SZTAJN, R. **Direito e Economia: Análise Econômica do Direito e das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 102 – 136.

VICTORIA, J V. **Analisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico**. Madrid: Editorial Civitas, 1994.